12 | 职位的再造升级：实现减员增效涨薪的方法

2021-03-10 蒋伟良

流程型组织15讲 进入课程 >

讲述：蒋伟良

时长 14:29 大小 13.30M

你好，我是蒋伟良博士。聚焦战略，简化管理，实现有效增长。欢迎你和我一起学习《流程型组织 15 讲》这门课。

今天是第 12 讲。我们来探讨，职位为什么比结构更重要。上次我跟你分享了组织结构，德鲁克大师说组织结构是要最后设计的。那之前设计什么？之前我们要去研究在组织结构里的最小单元，它是一个量子级的单元，但是它和我们每一个同学都非常相关，它就是责任。

为什么要研究职位

责任的核心载体是一个叫职位的管理要素，今天我们就来研究研究这个在组织管理中的最小单元，量子级的要素——职位。我们先从一个概念说起，大家想一想，职位和岗位有什

么区别？我们平常在生活中很少将二者进行区分，一般都把职位说成岗位，但实际上在专业中二者是有严格区分的。

我们讲公司有多少个人就有多少个岗位，比如说公司有 108 个人，就有 108 个岗位，但是工作职责相同的岗位集合叫职位，比如说有五个同学，工作都是软件工程，这个职位叫做软件工程师。

同理，我们会发现公司里的职位数量一般都是比岗位数量要少的。刚才我们分析的时候是从岗位研究到职位，但实际上在真实的设计中，我们是先有职位再有岗位的。我们先得按照流程设计职位，根据流程，职位的责任发生变化，我们再根据工作量的大小，工作的强度，个人的能力，自动化的程度，来决定一个职位背后该设计几个岗位，所以这就形成一个组织设计的要素，先设计职位，该有多少个职位，再根据职位设计岗位，确定该有多少个人。

有了这个逻辑之后，我们再去研究。为什么我们要花时间研究职位呢？因为职位承载的核心要素是责任，责任是企业管理中一个重于泰山的管理要素，任何一个工作，没有责任那这个工作就缺乏了灵魂，而责任的载体就在于职位。

实际上不管是上到总经理的职位，还是下到清洁工的职位，职位是没有高低贵贱之分的，但是职位背后的核心要素是责任，责任是有大小的，责任是有边界的，责任是需要具备知识技能才能承担的。德鲁克的核心思想，也是关于在知识工作者的时代，以责任、使命驱动每个员工的工作。所以这里职位就成了核心的承载要素了。

在我们的设计中，要强调责任至高无上，责任重于泰山，而每一个职位背后都有责任，如果我们设计职位有问题，责任设计就会有问题。比如说造成职位责任的冲突、空白、无人管理等，这些都是职位设计的问题所在。

职位设计的关键要素与流程

职位设计有什么关键要素？我们想到，过去 100 多年来，职位设计的方向是分工越细越好，所以造成了整个组织的人员臃肿，效率底下，科层制，金字塔，而今天整个职位设计的方向并不是分工，而是合作，而是协作。

所以在职位设计中有几大要素。

第一，必要性。有没有必要设计这个职位，能不能外包？能不能不设计？能不能整合到别的职位里去？

第二，唯一性。我们强调每个职位在组织里都是独一无二的，它要承担独一无二的责任，这就是职位设计的意义所在。

第三，整合性。在组织里我们要强调职位的责任，要相比过去的时代更加的宽广，责任更加的重大，这样一个员工就可以多承担一些责任，他的发展通道就会更长一些，薪酬就会更多一些。所以整合是今天整个职位设计的核心方向。

第四，关心创新。我们要思考，职位的设计有没有考虑未来，有没有考虑明天，这个职位是满足今天的业务发展还是思考明天，我们一定要为明天设计一些今天不存在的职位。比如说有一些行业要面对未来的发展，可能要考虑一些新技术、新要求的职位。

第五，丰富性。我们要强调一个职位的工作量，还是要相对丰满，不能设计一个职位工作量很少，一天干活一两个小时就差不多了，这个职位设计就有问题。比如说在在人力资源管理工作中，我们往往会设计一个职位是招聘专员，我认为这个职位就不如设计成为组织发展专员，因为他的工作非常单一，局部工作量可能在一个发展阶段就不一定饱和，这样的职位设计就是德鲁克大师讲的“寡妇职位”，设计得不合理，谁做谁都死的职位。

基于职位的设计要素，在整个组织里我们要求通过人力资源部的组织，各位干部主导，标杆员工参与，三方位一起去考虑一个职位有没有基于流程，有没有基于战略，有没有基于唯一性、必要性等等这些要素来进行设计。在设计完毕之后，要经过全公司的评审，大家坐在一起研讨，这个职位设计有没有针对未来，有没有必要性，最后敲定下来。我们强调职位的设计一定要有一些超前，不能基于现状，不能现有的员工负责什么就把它写下来，这样是不能面向未来的。

职位分析的这个方法是一个完善的流程，通过刚才我讲的步骤，我们来确定每个职位的定义、职位的管理关系、直接上级、直接下级，业务上级、业务下级，同时确定每个职位的责任。我建议用这样的语法：“根据什么，负责什么，达成什么”来描绘。比如说一个人力资源部的总监，我们用“根据公司发展战略，负责人力资源规划，并推动人力资源目标达成”这样的语句，定位出每个职位要负的应负责任。

如果我们设计职位合理，依据过去的经验我发现，我辅导的客户他们往往有 30%-50% 职位的改变量，也就是说他们有 30%-50% 的职位是需要整合、设计、优化、改变，甚至删除的。这也意味着整个组织的精益改善程度，或者说减肥的程度会达到 30%-50%。

我讲的减肥并不是裁员，而是怎么样让组织里的每一个员工的责任更加清楚，定位更加准确，同时删除那些没有意义的工作、无效工作、费工工作，通过流程的变革和组织的设计，让改善量至少达到 30%-50%。

由此我导出一个非常重要的思想，叫作**减员、增效、涨工资**。我讲的减员并不是裁员，而指的是怎样让员工的效率更加好地发挥，两倍三倍地发挥，在界定好职位责任之后，我们再来考虑组织里哪些员工应该走上这些关键职位，比如说一条龙经理，比如说干部职位。

通过这些员工的带动，我们可以不减员，但是我们的效率可以增长一倍，两倍，甚至更多，这就达到了一个员工能不能干三个人的工作，拿两个人的工资，这叫“一二三”。三个员工能不能干五个人的工作，拿四个人的工资，这叫“三四五”，也可以包括“二三四”、“五六七”。这些都是一种精益改善的方式方法，让员工们的工资因为变革而发生了巨变。我们想一个员工如果能够干三个人的工作，拿两个人的工资，他的收入增长了一倍，我们的组织效率提升就最终带来了人均效益的提高。

所以这个变革我们一定要强调，要给员工带来获得感，获得感就是如何在变革中使人均效益提高，人均收入、人均利润发生变化，同时考虑个人收入能不能因为变革发生变化，这是我们变革的重要驱动力力和重要方向。所以我们必须通过变革指向最终薪酬全面绩效，全面薪酬的改变。

当职位设计完毕之后，我们再考虑每个职位背后合理的岗位数量，这就完成了定岗定编的工作。我想每个组织都要因为这个变革，发生人的变化，这是我们变革的根本方向。当我们把职位设计完毕之后，再把职位进行打包。

比如说这么多工作都是软件工程，我们可能设计一个软件工程部；也有可能把软件、硬件、结构结合在一起，形成产品部。实际上打包的方式既可以按专业打包，也可以按流程打包，这个并不是最重要的，关键是流程能跑得通，关键是职位上的每个员工因为变革都发生了根本性的变化。

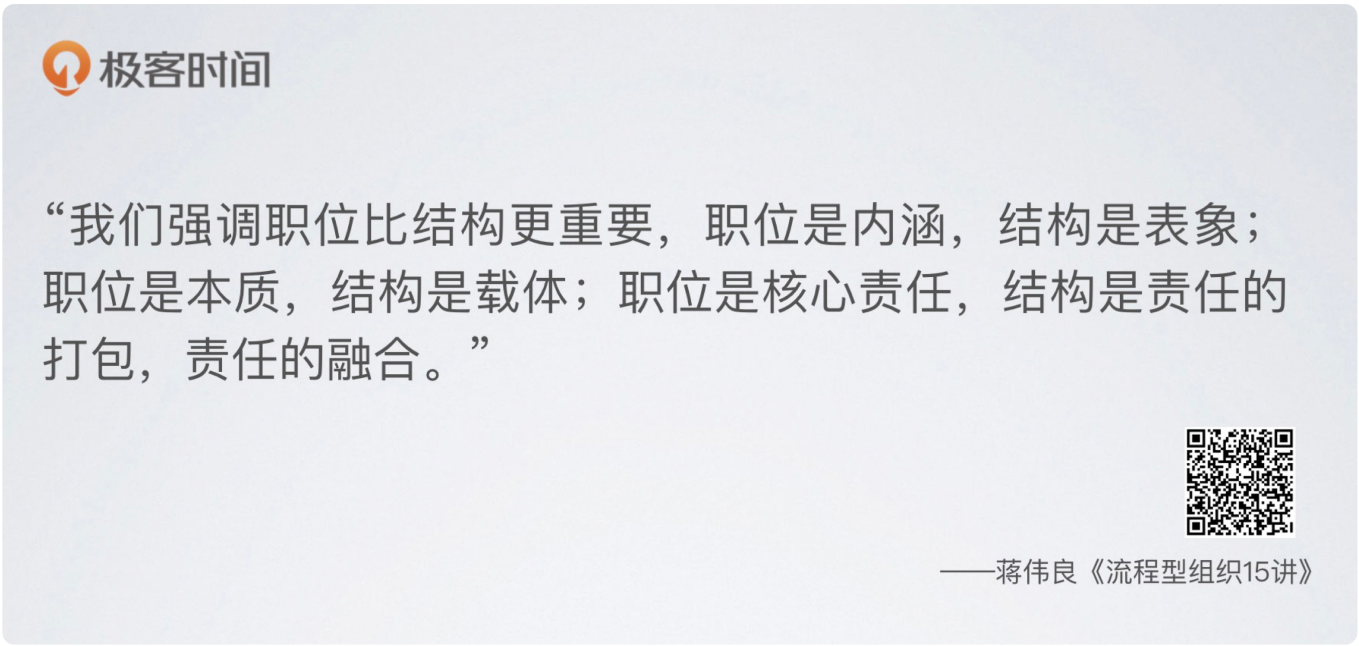
我想以上就是整个从客户到流程，从流程到职位，从职位到组织变革的一个完整逻辑。我们通过职位的设计，可以在颗粒度非常小的层面来细化改善，直接一杆子通过流程捅到人。我们要求人在这个变革中发生根本的改变，而不是瞄准宏观和广义的组织结构。所以组织结构是并不重要的，真正重要的是责任，能不能因为这个变革，每个员工认知到责任发生了变化，这是变革真正落地的关键点。

总结

最后，我来做一个小小的总结。今天讲了一个非常重要的内容，我们强调了从流程到责任，责任是至高无上的，责任的载体反映在职位这个小颗粒单元中；我们强调了职位设计的要点：必要性、唯一性、整合性、创新性和丰满性；同时我们通过对职位的定位和责任的变化，实现了减员、增效、涨工资。

最后，我们一定要通过组织变革，提升效率，以效率的竞争力来实现整个组织的战略控制点。不管是什么样的组织，不管使什么样的商业模式，最终都反映到能不能以快速、高效的流程方式和组织管理方式去完成客户的任务，这是整个组织变革的本质。

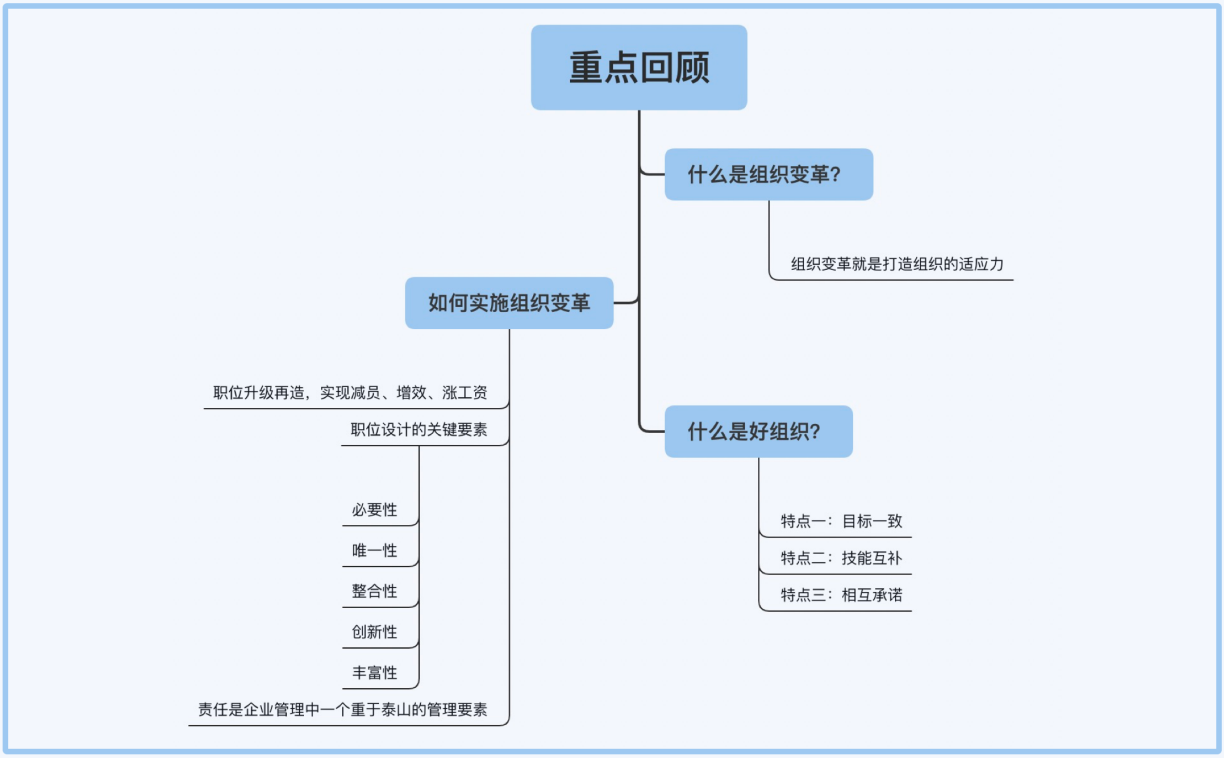
所以我们强调职位比结构更重要，职位是内涵，结构是表象；职位是本质，结构是载体；职位是核心责任，结构是责任的打包，责任的融合。



我们通过上一讲和这一讲，基本上把围绕着整个流程变革的组织变革方式跟你做了陈述。下一讲将转战到更加深化的内容，下次再见。

《流程型组织15讲》

组织变革方法论



蒋伟良 前华为流程与组织变革专家，辅导过300家中小企业成功变革

极客时间 × 高维学堂

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 11 | 以流程驱动组织变革：实现多方共赢的局面

下一篇 13 | 人力资源管理：干部如何转型

精选留言

写留言

> 由作者筛选后的优质留言将会公开显示，欢迎踊跃留言。